

O TELETRABALHO COMO INOVAÇÃO LABORAL NA ATUALIDADE: uma análise da inserção do teletrabalho no setor público brasileiro

Ricardo Augusto de Oliveira Mendes¹
Lucio Carlos Dias Oliveira²
Anne Gabriela Bastos Veiga³

RESUMO: É inegável o aumento das demandas no setor público brasileiro, exigindo, cada vez mais, a superação do trabalho burocratizado por prestação de serviços mais céleres e eficientes, de modo a modernizar os procedimentos internos de funcionamento da Administração Pública. Nesse contexto, com o advento do computador e, especialmente, da tecnologia de informação, o teletrabalho se apresenta como uma alternativa de reorganização da política de trabalho institucional na esfera pública, notadamente, pela flexibilização do mercado de trabalho e pela atomização das relações laborais.

Palavras chave: Setor Público; Administração Pública; Teletrabalho; Relações Laborais.

ABSTRACT: It's increasing demands in the brazilian public sector are undeniable, requiring more and more to overcome bureaucratic work by providing faster and more efficient services, in order to modernize the internal procedures for the functioning of Public Administration. In this context, with the advent of the computer and especially of information technology, teleworking presents itself as an alternative to reorganize the institutional work policy in the public sphere, notably by the flexibilization of the labor market and the atomization of labor relations.

Key Words: Public Sector; Public Administration; Telework; Labor Relations.

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de novas tecnologias e de inovações nos processos e no gerenciamento dos órgãos públicos, tornou-se fundamental para o aumento da efetividade organizacional, visto a crescente demanda por serviços públicos com qualidade. A administração pública no Brasil vem se tornando foco de discussões acaloradas sobre

¹ Técnico do Ministério Público do Estado do Maranhão. Mestrando em Administração Pública. Email: ricaaugustomendes@gmail.com

² Professor do curso de Educação Física da UFMA/CCHNST/Pinheiro-MA. Doutorando em Educação. Email: lucio.oliveira@ufma.br

³ Coordenadora do Curso de Serviço Social da Faculdade Estácio de Sá/São Luis-MA. Mestre em Políticas Públicas. Email: gabrielaveiga06@gmail.com

tamanho, legitimidade, eficiência e desempenho do estado (FREITAS, 2008).

Assim, várias instituições públicas tem visado, nesse mundo globalizado, às interações sociais, como forma de potencializar a capacidade produtiva das pessoas envolvidas no labor, exigindo novas competências e estratégias administrativas, conquanto desenvolvendo e aprimorando suas atividades com atenção voltada ao resultado do serviço prestado com qualidade e eficiência.

Dessa feita, considerando que uma das demandas dos administradores públicos é a de encontrar novos meios para que os serviços prestados pelo Estado sejam os mais eficientes possíveis (FREITAS, 2008), encontra-se no *teletrabalho* esta possibilidade de ascensão produtiva, visto que essa modalidade se caracteriza, dentre outras peculiaridades, por descentralizar os serviços organizacionais.

Além do mais, o *teletrabalho* é a modalidade de trabalho realizada de forma remota, fora das dependências das instituições/empresas, mediante a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo.

Sobreleva destacar, por último, que o *teletrabalho* se apresenta, cada vez mais, abrangente, refletindo a realidade social, organizacional, condições tecnológicas, condições econômicas e os desafios próprios do trabalho delineados pela contemporaneidade. Sua prática enfatiza: flexibilização, competição globalizada, trabalho intensivo em conhecimento, autonomia e qualidade de vida, entre outros. (COSTA, 2004).

A propósito, essa nova forma de trabalhar já vem sendo utilizado em vários países há décadas, entretanto, no Brasil, esta modalidade de trabalho surgiu, lentamente, com a sua implementação em alguns segmentos econômicos e profissões, ganhando relevância, somente, nos últimos anos, especificamente com a Reforma Trabalhista de 2017.

Diante dessa perspectiva, é notório reconhecer que o tema merece relevância científica e uma necessidade de aprofundamento desse modelo trabalhista, analisando os impactos na gestão pública e sua influência nos aspectos da cultura organizacional da administração pública, visto a premente necessidade do serviço público brasileiro avançar, de forma consistente, permitindo mais flexibilidade na Administração Pública.

Em síntese, esse novo labor, já presente nas diversas gestões públicas, admite a flexibilidade do trabalho no meio globalizado de execução das tarefas e metas dentro das definições sistemáticas de eficiência e efetividade organizacional, além do que, permite

benefícios práticos ao servidor público no que tange ao aumento da sua qualidade de vida e à otimização de custos administrativos.

Além do mais, este artigo objetiva analisar o *teletrabalho* como uma perspectiva de inserção na administração pública, discutindo os seus desafios e as suas possibilidades, tendo como direção os aspectos da cultura organizacional do Estado Brasileiro.

Assim, o *teletrabalho* está inserto nos serviços públicos em todos os níveis de gestão: municipal, estadual ou federal como uma alternativa viável na redução de custos operacionais, na elevação das metas de eficiência e índices de produtividade, de forma a reduzir custos com a estrutura física das unidades funcionais; elevar as metas de eficiência no serviço público, exigindo-se índices de produtividade; contribuir para a melhoria de indicadores socioambientais por meio da diminuição na emissão de poluentes dispersados no transporte, bem como da redução do consumo de papel e de outros bens e serviços; e diminuir absenteísmo e rotatividade de servidores, mantendo os talentos com maior motivação e qualidade de vida, tomando como base as boas práticas que contribuíram para a implantação dessa modalidade de trabalho em outras Instituições Públicas (LEITE; MULLER, 2017)

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O Teletrabalho: aspectos conceituais, vantagens e desafios

No século XXI, houve uma considerável evolução no que tange o desenvolvimento tecnológico, no Brasil. As novas tecnologias, associadas ao advento da internet em alta velocidade, adentraram nas residências da população brasileira de forma mais rápida.

Tal avanço dos equipamentos telemáticos, proporcionou ao *teletrabalho* um preenchimento gradativo nas novas relações empregatícias, onde o empregado que detém aparelhos smartphones com acesso à internet, um computador ou notebook e internet de alta velocidade em sua residência é capaz de realizar as mesmas tarefas que realizaria no escritório onde trabalha. Esta revolução no âmbito do trabalho é considerada uma nova perspectiva de inserção laboral na atualidade, cujo retorno é um processo de otimização de tempo, matéria e lucro. (REIS, 2017)

Nesse sentido, o desenvolvimento tecnológico, na forma do *trabalho remoto* ou *teletrabalho*, veio com o objetivo de impulsionar e, ao mesmo tempo, criar ferramentas para o trabalhador desenvolver seu labor de maneira mais aprazível, criativa, inovadora, com o condão de modernização do serviço público, incrementando na sua produção o contexto contemporâneo do trabalho.

Noutro viés, o *teletrabalho* é apontado como uma forma, dentre outras, de trabalho descentralizado. Portanto, envolve não só a mudança no modelo de negócio, como a mudança na forma de gestão do negócio.

Convém lembrar, que o termo *teletrabalho* origina-se do inglês *telecommuting* ou *telework*, sendo Jack M. Nilles considerado seu criador (BERNARDINO, 2010; MELLO, 2011; NOGUEIRA; PATINI, 2012). “Tele” vem do grego e significa distância, e “commuting” corresponde ao termo que indica a viagem de ida e volta da residência do trabalhador para o trabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Para a definição de *teletrabalho* é comum utilizarem os seguintes termos como sinônimos: *telecommunting*, *e-work*, *telework*, *home office*, *work from home*, trabalho remoto, trabalho a distância, trabalho virtual, trabalho flexível, trabalho móvel (BARROS; SILVA, 2010; GASPAR *et al.*, 2012). Contudo, há sutis diferenças por remeterem principalmente ao conflito do local onde se realiza e a dependência das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTIC's) para sua realização.

Os termos mais comuns utilizados para o *teletrabalho* são (FERREIRA, 2017):

* Teletrabalho (Telecommuting): É o processo de levar o trabalho aos funcionários em vez de levar estes ao trabalho; atividade periódica fora da empresa um ou mais dias por semana, seja em casa seja em outra área intermediária de trabalho é a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio.

* Teletrabalho (Telework): Denominação equivalente ao termo Teletrabalho, utilizado na Europa. É qualquer alternativa para substituir as viagens ao trabalho por tecnologias de informação como telecomunicações e computadores.

* Teletrabalhador (Teleworker, Telecommuter): É o funcionário da empresa que trabalha em casa todos ou em alguns dias da semana, utilizando os equipamentos necessários para se comunicar com a empresa. É o agente do processo de teletrabalho.

* Trabalho Flexível (Flexible Working): É o conceito que envolve uma variedade de novas práticas de trabalho, que incluem tanto as horas de trabalho flexível, os locais flexíveis, como também as formas de contrato de trabalho. Pode também ter o significado de ter o uso flexível do espaço no escritório, onde os funcionários não dispõem de suas mesas de trabalho, que são compartilhadas pelos colegas.

Ao revés, apesar desses aspectos conceituais, no Brasil, como não há tradução a

este termo, convencionou-se chamar esta nova forma de prestação de serviços de *teletrabalho*, definido como: levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho. (LACOMBE, 2011, p. 427; MELLO, 1999, p. 7).

De todo modo, essa nova forma de serviço se caracteriza por descentralizar os serviços públicos, que passam a ser feitos em diversos lugares por meio da intensa utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, razão pela qual o *teletrabalho* tem conquistado grande aderência devido à necessidade das organizações em tornarem seus serviços mais produtivos e reduzir custos.

Já em relação aos vários formatos de *teletrabalho*, a jornada de trabalho pode ser de tempo integral (*fulltime*), que exerce suas atividades integralmente à distância, ou parcial (*parttime*), que pode exercer suas atividades um ou mais dias à distância. Ainda pode compor uma atividade extra de um trabalhador que possui dois empregos, um em regime de trabalho tradicional e/ou em regime de *teletrabalho* (TREMBLAY, 2002).

Prosseguindo, o *teletrabalho* faz desaparecer as fronteiras de espaço e de tempo entre o trabalho e a casa, o trabalho e o “não-trabalho”, o trabalhador e o “não-trabalhador”, decompondo o trabalho em algo que pode se fazer em qualquer hora e lugar, não mais precisando ir ao “trabalho”. (COSTA, 2013, p. 463).

Com efeito, essa mudança alterará a vida pública e em sociedade, em termos de tecnologia aplicada à produção, pois, trará, sobremaneira, novas necessidades no processo de trabalho, onde este novo modelo de “ir ao trabalho” vivenciará uma nova tarefa não desgastante e desafiadora, conquanto trará **maior produtividade nos locais de teletrabalho com redução de custo operacionais no serviço público**, o que ratifica a sua vinculação ao melhor desempenho.

Já no que tange aos desafios dessa modalidade de trabalho, as organizações se deparam com algumas dificuldades pontuais, notadamente, concernente à supervisão, controle do trabalho (monitoramento de desempenho; a medição de desempenho; controle gerencial; cultura virtual), bem como os custos para aquisição de *softwares* e espaços físicos desconfortáveis, desprovidos de um ambiente operacional compatível com essa prática, fatores estes que impactariam, negativamente, na sua implantação no serviço público.

Logo, deve-se atentar para a viabilização das condições para o teletrabalhador, quanto ao espaço físico e conforto, incluindo os devidos cuidados com iluminação, temperatura, ventilação e ruídos do local de trabalho que devem ser contempladas em todos

os casos de implantação do *teletrabalho*, além do que, não menos importante, a infraestrutura deve prover um ambiente operacional compatível, além de contemplar, caso necessário, a compra de licenças de versões compatíveis de *software*. (JÚNIOR, 2013)

Apesar disso, há indicações de que o *teletrabalho* surge como uma alternativa dentro da difícil equação na qual as instituições/empresas buscam alinhar seus objetivos estratégicos, que garantam competitividade e perenidade, com questões como: redução de custos, elevação dos índices de rentabilidade e lucratividade, gastos com a manutenção de infraestrutura, elevação dos preços por aluguéis de áreas comerciais, proliferação das NTIC's (SILVA, 2012), além da portabilidade somada à conectividade e da melhoria nos postos de trabalho e na aplicação de recursos.

Em suma, o *teletrabalho* surge no contexto de novas formas de trabalho sugeridas nas metamorfoses do toyotismo e da globalização neoliberal, culminando com a crescente produção de tecnologias que possibilitaram cada vez mais a sua inserção no contexto mundial atual e, inclusive, dentro da administração pública. (SILVA, 2014).

2.2 A positivação do *teletrabalho* na legislação brasileira

O trabalho a distância é uma realidade que vem crescendo paulatinamente (SOBRATT, 2013). Há uma tendência mundial de descentralização das empresas e ampliação desta forma diferenciada de trabalho, a ponto de transformar a sociedade até então terciária (comercial), em sociedade quaternária (tecnológica e informacional) (SILVA, 2000, p. 583).

As modernas Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) tem proporcionado uma mudança paradigmática em todos os setores da sociedade. Nas relações de trabalho não tem sido diferente. A Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) sofreu alteração em 2011 justamente para contemplar, de forma expressa, o trabalho à distância realizado com suporte em meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão, o chamado *teletrabalho*. (BRASIL, 1943).

É dizer, a Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) alterou e regulamentou diversas normas relacionadas à prestação de serviço, notadamente essa modalidade trabalhista, já aplicada em diversas situações do setor público, mas, que ainda não era abordada expressamente pela CLT.

Nesse particular, com essa alteração legislativa, verifica-se que o *teletrabalho* não foi suprimido pelo legislador, pelo contrário, foi inserido, legalmente, no mundo do direito

trabalhista, pois, em obediência ao art. 6º da CLT, estabeleceu que não se distingue o trabalho realizado no estabelecimento do empregador ou no domicílio do empregado, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego.

Portanto, é crível perceber que o novel em vigor, ao dispor sobre o trabalho em domicílio, fez constar que os trabalhos realizados à distância, mediante o uso de meios telemáticos e informatizados de comando do empregador, equiparam-se para fins de subordinação jurídica (art. 6º, CLT).

Por sua vez, o tema vem evidenciado, também, no Capítulo II-A da CLT, precisamente, nos artigos 75-A e 75-B, sendo assim considerado a prestação dos serviços realizada fora das dependências do empregador, de forma preponderante. Define-se que esse trabalho é realizado utilizando tecnologias de informação e comunicação, além do mais, vale ressaltar que essa função não pode constituir trabalho externo pela sua própria natureza (vendedores externos, instaladores de TV a cabo etc.) (CRUZ, 2018).

O art. 75-B da CLT passou a considerar como *teletrabalho* “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Soma-se a isso, os outros dispositivos da Lei 13.467/2017, que tratam, também, do *teletrabalho*, cujos impactos e eficácia na jurisprudência brasileira, mostram-se incipientes diante da fragilidade de entendimento ainda não consolidado acerca dessa matéria.

2.3 O *teletrabalho* e o perfil dos teletrabalhadores no serviço público

A globalização foi também um fator de alteração da relação de emprego, responsável pela divulgação ou migração de tecnologias, antes só utilizadas por países desenvolvidos, para os países em desenvolvimento, sendo, portanto, responsável pelo aumento do *teletrabalho*. (SILVA, 2004). Acrescenta-se a ela, os incrementos tecnológicos, cada vez mais indispensáveis ao bom desempenho dos serviços públicos, além da redução dos custos de equipamentos tecnológicos da administração pública, fatores que tem contribuído para a implementação do *teletrabalho* nas suas organizações.

No entanto, essa nova modalidade deve ser pensada e implantada com cautela, e, paulatinamente, proporcionando adaptação tanto do servidor como da administração pública, uma vez que o Estado brasileiro precisa avançar na adoção de inovações que permitam maior flexibilidade na Administração Pública.

É o que destaca PEREIRA (2013):

Logo, é necessário, do ponto de vista institucional, que no processo para a adoção desse modelo, seja aprovada uma lei de gestão do teletrabalho, orientada para a flexibilidade, com contratos de gestão por objetivos e criação de uma nova cultura de avaliação de resultados por meio de auditorias de qualidade dos serviços prestados além de um novo modelo de emprego público, o que vai exigir uma nova legislação que regulamente este tipo de trabalho.

Assim, em que pesem as mais diversas opiniões equivocadas acerca do *teletrabalho*, é forçoso reconhecer que essa modalidade já é uma realidade no serviço público brasileiro, tanto no regime estatutário como no celetista, tendo sido, inclusive, por várias instituições públicas.

Todavia, é importante destacar que a adoção, de forma ampla, do *teletrabalho* na administração pública não é uma medida fácil de ser implantada. Para que isso ocorra, é preciso que as atividades que devam ser priorizadas sejam selecionadas, distribuídas e acompanhadas de forma consistente. Isso exige investimentos em *softwares* para administrar todo o processo, além de treinamento para os gestores, para sensibilizá-los na gestão das pessoas que vão estar distantes da repartição pública. A decisão para a adoção do *teletrabalho* no setor público prima por resultados e observa a qualidade dos serviços realizados. (SILVA, 2015).

Logo, as atividades priorizadas devem ter como referência as atribuições em que seja possível, em função da característica do serviço, mensurar objetivamente o desempenho do servidor e a qualidade do serviço prestado. (PEREIRA, 2013).

Lado outro, o *teletrabalho* não é admitido para qualquer atividade no serviço público, haja vista que para determinados setores da Administração Pública, especialmente, aqueles que necessitam fazer atendimento ao público ou prescindam de interação funcional para sua execução não podem realizar essa prática laboral, pois, o interesse público jamais deve ser suplantado em prol da melhor prestação do serviço público.

De igual modo, nem todo servidor público está apto a ser inserido nessa nova modalidade, eis que é vedado aquele que se encontrar em estágio probatório e aos que tenham sofrido penalidades disciplinares. No *teletrabalho*, exige-se que o servidor público seja de conduta ilibada, de maneira a realizar as tarefas com responsabilidade e confiança, comprometidos com o seu labor funcional diante da imensa carga de atribuição a ele destinadas.

Costa (2014 apud GAUTHIER e DORIN, 1996, p.32) apresenta os seguintes critérios de seleção para os teletrabalhadores:

Flexível, confiável, capacidade de adaptação, autodisciplinado, confiante, bom senso, independente, capaz de trabalhar sem supervisão e sem pressão hierárquica, boa aptidão para a comunicação, bem organizado, boa gestão de tempo, eficácia para solucionar problemas, autonomia, saber trabalhar em equipe, experiência no trabalho, vários anos de experiência na organização, espaço na residência para o escritório, cuidados convenientes para as crianças e pessoas idosas, possuir amigos fora do trabalho, família solidária, desejo e razão para iniciar o teletrabalho.

Assim, essa modalidade exige aptidões especiais dos empregados e das empresas, sendo necessário articular o processo de comunicação com o uso dos meios de informação disponíveis, uma vez que o *teletrabalhador* precisa de equipamentos especiais para realizar suas tarefas.

As lições de ROVER e WULFING (2015) ensinam que:

“Ademais, compete aos órgãos públicos estarem atentos às características inerentes a essa modalidade de trabalho, que demandam um profissional com flexibilidade, confiabilidade, adaptabilidade, objetividade, autodisciplina, segurança, sensibilidade, independência, iniciativa e o espírito de equipe. Que tenha também capacidade de trabalhar com o mínimo de supervisão, tenha capacidade de organização, de gerenciamento do tempo, de resolução de problemas, bem como, a habilidade para exercer a função e a necessidade de ter alguns anos de experiência no funcionamento da organização”.

Por outro lado, não se olvida que a crise econômico-financeira pela qual passa o Brasil, vem exigindo mudanças estruturais cada vez mais eficientes no serviço público brasileiro, de modo que o *teletrabalho* pode vir a contribuir com um aumento na produtividade laboral, além de proporcionar flexibilidade na estrutura organizacional, por não se vincular a locais físicos e ainda contribuir para reduzir custos de infraestrutura e manutenção das despesas públicas.

A relevância do tema para os avanços nos serviços públicos, enseja, pois, uma participação mais efetiva dos servidores públicos, dos administradores e de toda a sociedade, objetivando a melhoria e eficiência das atividades essenciais prestadas pelo poder público.

3 CONCLUSÃO

À luz do exposto, chega-se à conclusão que o *teletrabalho* surge como um novo instrumento para as relações laborais modernas, vez que, providos de instrumentos tecnológicos e de comunicação avançados, torna a mão-de-obra mais produtiva e, em regra, acarreta menos despesas ao empregador, além de permitir uma maior liberdade ao servidor público, sobretudo, para o convívio familiar e particular.

Apesar de alguns setores da administração pública ainda resistirem a essa nova prática de trabalho, muitas vezes, por desconhecerem a sua aplicabilidade no mundo dominado pela tecnologia, ainda assim é premente constatar a inserção de novos adeptos no serviço público, otimizando a produtividade, com conseqüente melhoria da infraestrutura organizacional, encampadas pela redução de custos.

Por outro lado, nem todas atividades desempenhadas por servidores públicos serão abrangidas pelo *teletrabalho*, pois, identificar as atividades adequadas à realização de forma remota, associadas ao adequado perfil do servidor inserido em unidades organizacionais é, acima de tudo, promover, sob um viés holístico, modificações progressivas de modernização no serviço público.

Assim, este artigo ao desenvolver uma análise do tema *teletrabalho*, buscou evidenciar que essa nova modalidade, agora já legalmente estabelecida na CLT, oportuniza um novo paradigma nas relações de emprego, porque permite o servidor público trabalhar na sua própria residência, além de garantir-lhe maior flexibilização na prestação da jornada laboral.

Sem dúvida essa nova prática do *teletrabalho*, ao romper com a clássica forma laboral remodelou as relações de trabalho, permitindo, com o uso da tecnologia disponível, compreender os diversos mecanismos dos processos de trabalho sem a presença física dos sujeitos envolvidos nesta relação laboral.

Portanto o *teletrabalho*, apesar de ainda necessitar de adequações no regime jurídico brasileiro, mostra-se uma alternativa de modalidade de prestação laboral nas instituições públicas frente aos desafios que a modernização impõe, além do que, institui a redução dos custos operacionais dos órgãos públicos com conseqüente aumento da produtividade e da qualidade funcional.

REFERÊNCIAS

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. **Percepções dos indivíduos sobre as conseqüências do teletrabalho na configuração *home-office*: estudo de caso na Shell Brasil**. Cadernos EBAPE. BR, v. 8, n. 1, 2010.

BERNARDINO, A. F. **Teletrabalho e gestão de recursos humanos: estudo de caso em uma organização de prestação de serviços em tecnologia da informação**. Dissertação.

Pontifícia Universidade Católica do Paraná: Curitiba. 2010. 131 p.

BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais e diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Seção 1, p. 3.

BRASIL. **Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT**. Disponível em <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm>. Acesso em 5 de fev de 2019.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da. 2004. Teletrabalho. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3273/Capaetc202.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

_____. **Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendedorismo de si**. Cadernos EBAPE.BR, v. 11, p. 462-474, 2013.

CRUZ, Carlos Henrique. **Como fica o teletrabalho (home office) com a reforma trabalhista?** Disponível em: <http://chcadvocacia.adv.br/blog/teletrabalho-reforma-trabalhista/>. Acesso em 05 de fev 2019.

FERREIRA, Pâmela Igesca. **O Teletrabalho e a Reforma Trabalhista**. São Paulo – SP. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/29112017-o-teletrabalho-e-a-reforma-trabalhista-tcc-pamela-igesca-ferreira/>. Acesso em: 5 de fev de 2019.

FREITAS, Silvia Rodrigues de. (2008). **Teletrabalho Na Administração Pública Federal: Uma Análise Do Potencial De Implantação Na Diretoria De Marcas Do INPI**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.

GASPAR, M. A.; SANTOS, S. A.; DONAIRE, D.; KUNIYOSHI, M. S.; PREARO, L. C. **Gestão do conhecimento em ambientes de teletrabalho: um estudo em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**. In: VII Encontro de Estudos Organizacionais. Anais... Curitiba: ANPAD, 2012.

JÚNIOR, Jessé de Souza Oliveira. **Teletrabalho: vantagens e desvantagens para indivíduos, organizações e sociedade**, 2013. Disponível em: https://social.stoa.usp.br/articles/0028/9731/Oliveira_Jr_-_Teletrabalho_-_TCC_-_MBA_USP_GE_T1-2011.pdf. Acesso em: 05 fev de 2019.

KURLAND, N. B.; BAILEY, D. E. **Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime**. Organizational Dynamics 1999. Disponível em: <http://www.stanford.edu/group/wto/docs/Kurland_Bailey_99.pdf>. Acesso em 5 fev de 2019.

LACOMBE, Francisco José Masset. (2011). **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva.

LEITE, Ana Luiza e MULLER, Isabela Regina Fornari. Teletrabalho no serviço público: estudo de caso no Ministério Público de Santa Catarina – MPSC, nov 2017. Disponível em: <https://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1275.pdf>. Acesso em 5 fev 2019.

MELLO, A. A. A. **O uso do teletrabalho nas empresas de call center e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: Estudo de caso para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. Tese. Universidade de São Paulo. São Paulo, p.

268, 2011.

NOGUEIRA, A. M.; PATINI, A. C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n.4, p. 121 - 152, Out/Dez, 2012.

PEREIRA, José Matias. **A adoção do teletrabalho na Administração Pública**. Brasília, DF: 2013. Disponível em: <<http://www.unb.br/noticias/unbagencia/artigo.php?id=638>>. Acesso em: 5 fev de 2019.

REIS, Junio Alves do. **O Teletrabalho e a Lei 13.467/2017**. Goiatuba-GO. Disponível em: <https://junin7.jusbrasil.com.br/artigos/612507652/o-teletrabalho-e-a-lei-13467-2017>. Acesso em: 5 de fev de 2019.

ROVER, A. J; WULFING, J. Teletrabalho e Tecnologia: (re) adaptações sociais para o exercício do labor. In: CELLA, J. R. G.; ROVER, A. J.; GOMES, M. F. (coord.). **Direito, Governança e novas tecnologias**. Florianópolis: CONPEDI, 2015.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. C. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. O&S. v. 12. n. 33. Abr/Jun, 2005.

SILVA, Luiz de Pinho Pedreira. **O teletrabalho**. Revista LTr, São Paulo, v. 64, n. 5, maio 2000.

SILVA, F. S. E. **O Teletrabalho como novo meio de laborar e sua compatibilidade com o ordenamento jurídico**. R. CEJ, Brasília, 2004. n. 27, p. 102-109.

SILVA, P. A. M. **Breves anotações sobre o teletrabalho no direito do trabalho brasileiro**. Suplemento Trabalhista, editora LTR, v. 065, p. 317-320, 2012.

SILVA, Gabriella di Felício Ferreira da. (2014). **Perspectivas sobre o teletrabalho no contexto da administração pública brasileira: um anteprojeto**. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração Pública, FGV, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12928/Trabalho_final_de_mestrado_Gabriella_Di_Felicio_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 5 fev de 2019.

SILVA, Aimée Mastella Sampaio da. **A aplicação do teletrabalho no serviço público brasileiro**, 2015. Disponível em: <http://coral.ufsm.br/congressodireito/anais/2015/1-2.pdf>. Acesso em 05 de fev de 2019.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. 2013. Disponível em: <<http://www.sobratt.org.br/faq.html>>. Acesso em: 5 fev. 2019.

TREMBLAY, D. G. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, Set. 2002.